

تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية

لمشاريع الخطة للمدة 2013-2016

أ.د. عبد السلام لفتة سعيد / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

م.رئيس مهندسين / احمد وليد احمد / وزارة التخطيط

تاريخ التقديم: 2018/2/27

تاريخ القبول: 2018/4/15

مستخلص البحث:

تتمثل مشكلة البحث في تلك تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للأعوام (2013-2016) وضعف إمكانيات العاملين في الوزارات وعدم امتلاكها الخبرة الكافية للقيام بعملية التنفيذ . وعلى ذلك يهدف البحث الى تقييم عملية تنفيذ البرامج والمشاريع للخطة الاستثمارية بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف المحددة لها دونما إصراف أو تبذير في الجهد والوقت والمال، ثم تحديد المشاكل والمعوقات لها لتحديد أنحرافات التنفيذ عن المحدد لكل قطاع على وفق معايير التقييم والمتمثلة بـ (الكلفة والجودة والوقت والتنفيذ) و على فرضية مفادها استخدام معايير خاصة بتقييم تنفيذ المشاريع الاستثمارية من خلال تحليل المشاكل والمعوقات التي تواجهها ميدانيا سيؤدي إلى التوصل إلى نتائج تكون قريبة من الواقع وتوفر درجة عالية من الثقة في اتخاذ القرارات التصحيحية لمرحلة تنفيذ المشاريع وتجنب الوقوع في نفس المثالب عند اتخاذ القرارات الاستثمارية المستقبلية. يستند البحث إلى الدراسة الميدانية التحليلية لمؤشرات تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية في وزارة التخطيط العراقية ، للفترة من 2013 إلى 2016م. والتي من خلالها توصل لعدة استنتاجات أهمها ضعف كفاءة الجهات والشركات المقاوله باستخدام محددات للمشاريع لأستخدامها معايير للتقييم مع عدم أتباع الاسس العلمية لوضع هذه المحددات و تخوض توصيات البحث في الامكانيات والمقترحات الضرورية لحل المشاكل التي كانت سبباً وراء تدني نسب التنفيذ المالي والمادي وظهور المشكلات وأتساعها .

المصطلحات الرئيسية للبحث (مشاريع الخطة الاستثمارية ، التقييم ، الكلفة ، الوقت ، الجودة ، التنفيذ ،

المشاكل)



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 107 المجلد 24

الصفحات 1-23

*البحث مستل من رسالة ماجستير



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

المقدمة

يعد تقييم مشاريع الخطة الاستثمارية بكل جوانبها (المركزية وتنمية الأقاليم ومكافحة الفقر و البرامج الأخرى) برنامج تفصيلي للمشاريع التي يتم الإنفاق عليها من الموازنة الاستثمارية للعراق ، كما تعد إحدى أدوات الحكومة التي تعكس توجهات وأهداف الدولة في المجتمع وعنصر أساسي من عناصر النمو والتنمية ، فضلا عن كونها تساعد في مواجهة تحديات المستقبل والتخلص من المشاكل والمعوقات أو تساهم في تقليلها خاصة تلك التي قد تعترض تحقيق الأهداف العامة للدولة وكذلك تساهم في تحقيق الأمن وتوزيع الثروات بشكل عادل . أن اعتماد مشاريع الخطة الاستثمارية على الموازنة العامة للدولة بالدرجة الأولى من خلال القطاع النفطي جعلها تتميز بموازانات ضخمة لا يتناسب حجمها مع حجم الأنشطة الاقتصادية المتولدة منها ، مما وضعها عرضة للتأثر بشكل مباشر بأسعار النفط ، حيث إن تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية تأثر بشكل واضح بعد انخفاض أسعار النفط والمشاكل الأمنية مما اثر سلبيا على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية وغيرها من الأنشطة التي تسهم في خلق وتوسيع الطاقات الإنتاجية التي تؤثر على مستوى الدخل ، مما يتطلب تقييم لتنفيذ المشاريع الاستثمارية و فصل المجدي من هذه المشاريع عن غيره لغرض الحفاظ على استمرارها وديمومتها وبالتالي دفع عجلة النمو والتنمية وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها .

المبحث الأول / الإطار المنهجي للبحث

أولاً- مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في تلك تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية للأعوام (2013-2016) وضعف إمكانيات العاملين في الوزارات وعدم امتلاكها الخبرة الكافية للقيام بعملية التنفيذ كما أن بعض فرق متابعة وزارة التخطيط قد لا تمتلك خبرة التقييم الكافية على التنفيذ وليس لديها الخلفية العلمية أو العملية الكافية في هذا المجال . ولم يأتي تحديد هذه المشكلة اعتبارا بل جاء من خلال معايشة الباحث الميدانية في الدائرة مجال الدراسة (قسم التنسيق والمتابعة / شعبة متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية في دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية حاليا ودائرة تخطيط القطاعات الحكومية سابقا) وخبرته العملية المكتسبة من خلال العمل في الدائرة مجال الدراسة لفترة زمنية تجاوزت (7 سنوات) إضافة إلى طرح الباحث لمشكلة البحث على مجموعة من العاملين المتخصصين في الدائرة مجال الدراسة ومناقشتها معهم . ومن المتعارف عليه أن تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية يحدد ويرسم أهداف وغايات وتوجهات الحكومة المركزية في السنوات القادمة ، إي وضع صورة واضحة للمستقبل وما هي المعايير المستخدمة للتنفيذ حسب الأهداف والخطط المرسومة إي مدى خبرة وكفاءة الكوادر الموجودة واستعدادها لتنفيذ مشاريع الخطة.

ثانيا- أهداف البحث

إن المشاريع العامة لا تأتي من فراغ أو من دون هدف معين ، إنما تصنع استجابة لمطالب المجتمع بشكل عام أو شريحة منه في منطقة أو محافظة ما ، لحل مشكلة محددة أو تحقيق منفعة عامة، غير أن الأمر لا ينتهي عند مرحلة صياغة أو صنع البرنامج المطلوب فقط . بل إن الأهم من ذلك والأخطر هي:

1- مرحلة تنفيذ البرامج والمشاريع بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف المحددة لها دونما إصراف أو تذيير في الجهد والوقت والمال، أي تحقيق الكفاءة والفاعلية في التنفيذ ، إذ أن دقة اختيار البرامج والمشاريع وحسن صياغتها ليس هي الشيء الوحيد الذي يمكن أن يعول عليه للحصول على النتائج المنشودة يل يلزم أن يكون التنفيذ بنفس الدرجة من الدقة والجودة لتحقيق تلك النتائج. ولذلك فإن من أهم المعايير التي تكشف عن مدى صحة ودقة صياغة البرامج والمشاريع وحسن تنفيذها من دونه، هو النتائج التي تتمخض عنها، ومدى مطابقتها مع الأهداف المرسومة لها،

2-مقارنة تلك النتائج مع الأهداف الموضوعة لها مسبقاً، لمعرفة الانحرافات أو مقدار الابتعاد عن بعضها البعض الآخر لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهو ما يعبر عنه بمرحلة تقييم البرامج والمشاريع . وسيتم تحديدها من خلال حساب التلوكو الحاصل من خلال (الوقت ، نسبة الانجاز المالي والمادي من خلال مقارنته مع النسب المخطط لها). وكذلك احتساب عدد التكرارات للمشاكل والمعوقات التي تخص كل مشروع وترتيبها تنازلياً من الأكثر تكرارا إلى الأقل لتحديد المشكلة الأكبر وإيجاد الحلول لها وبالتالي تلافي أعلى نسبة من التلوكو وضياع الموارد وهكذا بصورة تنازلية.



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

ثالثا - أهمية البحث :

إن أهمية هذا البحث تكمن في أهدافه أعلاه من جهة، وندرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالشكل الذي يمكن الجهات ذات العلاقة من الاستفادة منها في تقييم برامجها ومشاريعها العامة للوقوف على ثمار جهودها في حل المشاكل العامة ومن خلال الأدوات المذكورة في الأهداف أعلاه . و ان التوجه إلى الخوض في هذا الموضوع من الناحية النظرية لوضع إطار فكري يمهد لإجراء الدراسات والبحوث التي تتناول الجوانب الميدانية خصوصا وإن مؤسسات البلد التشريعية والتنفيذية لازالت في طور التكوين، ولم تمض عليها مدة طويلة في ممارسة عمليات تخطيط وتنفيذ البرامج والمشاريع العامة بسبب الانقطاع الطويل عن هذا الموضوع إضافة إلى المشاكل الأمنية من جهة التي تجعل القيام بهذه البحوث ميدانيا وكثرة هذه المشاريع من جهة أخرى والذي وصل في مرحلة ما إلى أكثر من (2400) مشروع مستمر و جديد ، مما يجعل الباحثين قادرين على القيام بالتقييم الفعلي لتنفيذ هذه البرامج والأنشطة والمشاريع .

رابعا: فرضية البحث:

تنطلق فرضية البحث بأن استخدام معايير خاصة بتقييم تنفيذ المشاريع الاستثمارية من خلال تحليل المشاكل والمعوقات التي تواجهها ميدانيا سيؤدي إلى التوصل إلى نتائج تكون قريبة من الواقع وتوفر درجة عالية من الثقة في اتخاذ القرارات التصحيحية لمرحلة تنفيذ المشاريع وتجنب الوقوع في نفس المثالب عند اتخاذ القرارات الاستثمارية المستقبلية.

خامسا : حدود البحث الزمانية والمكانية :

يستند البحث في حدوده المكانية إلى الدراسة الميدانية التحليلية لمؤشرات تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية في وزارة التخطيط العراقية ، والزمانية للفترة من 2013 إلى 2016م.

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

أولا- مفهوم المشروع

تعتبر الرغبة في التطوير للوضع الحالي المحرك الأول لظهور أي مشروع ، حيث يشكل المشروع الأداة التنظيمية للاستجابة لأي عملية تغيير في أنظمة عمل المنظمة المادية وغير المادية ، ويتم التعبير عن هذه الحاجة بوثيقة تعبر عن تقييم الوضع الحالي ومبررات التغيير المطلوب والتي قد تعتبر أحيانا استجابة لرغبات الناس أو تنفيذا لحاجات إستراتيجية للمنظمة أو الائتين معا (العبيدي والفضل: 2010 ، 16). ومن التساؤلات التي يثيرها تحديد مفهوم المشروع هي كيفية توضيح المعايير التي طبقا لها يتم تمييز نشاط المشروع عن أنشطة المنظمة الأخرى ومن هذه المعايير (أنشطة غير متكررة ، حجم قليل وتنوع كبير في الأنشطة ، محاولة مؤقتة لتقديم خدمة أو منتج ، أنشطة لها بدايات ونهايات زمانية محددة) (الفضل: 2009 ، 19). وأصبحت المشاريع في يومنا الحالي الطريقة الجديدة لإدارة وإنجاز الأنشطة مهما كان نوع هذه النشاط سواء خدمي أو تجاري أو صناعي ، وهو ما يبرر التنوع في المشاريع حسب النشاط الذي يقوم به على الرغم من اشتراكها في عديد الصفات فلكل المشاريع بداية ونهاية وأيضا تكون غير متكررة (chander 2007:33, Arizona). ويعرف المشروع بأنه سلسلة المهام ، التي تبدأ بطريقة واضحة وتنتهي بطريقة واضحة كذلك ، وذلك بغرض تحقيق منتج او خدمة فريدة من نوعها ، حيث لا بد إن يكون للمشروع رؤية واهداف واضحة (صويص و صويص و عباسي: 2010 ، 22).

وتشير أهداف المشروع إلى الحال النهائي الذي تحاول تحقيقه والذي يمكن استخدامه لملاحظة التقدم الحاصل في المشروع ومعرفة في ما إذا أكتمل المشروع بنجاح ، وينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للقياس، والأهداف الرئيسية لإدارة المشاريع ثلاثة تتمثل بـ (الوقت ، الكلفة ، والجودة) وإن الأهمية النسبية لكل هدف من الأهداف يختلف من مشروع لآخر ، خصوصا □ فيما يتعلق بأفكار تطوير المنتجات ، أو مشاريع ابتكار المنتجات الجديدة ، وفي اغلب الأحيان يكون الوقت هو الهدف رقم واحد (Demeulemeester at el 2002:8).



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

أما أنواع المشروعات فيمكن النظر إلى المشروعات وتقسيمها إلى أنواع متعددة ولكن اختصارها إلى نوعين هما من حيث الملكية ومن حيث النشاط الاقتصادي ، فتقسيم المشروعات على حسب الملكية : يقسمها إلى مشروعات خاصة : يمتلكها القطاع الخاص أو الأفراد من المجتمع .و مشروعات العامة : التي تعود ملكيتها إلى الدولة ومن ثم يعود النفع منها على المجتمع.و المشروعات المختلطة : أي تعود ملكيتها للدولة والأفراد على أساس المشاركة . اما تقسيم المشروعات حسب النشاط الاقتصادي فيقسمها إلى مشروعات القطاع الاستخراجي : يشمل مشروعات استغلال الأراضي الزراعية واستخراج الثروات الطبيعية.و مشروعات القطاع الصناعي : يشمل المشاريع الصناعية ، و مشروعات قطاع الخدمات : يشمل مشاريع التعليم، والصحة ، والطرق ، والموانئ وغيرها (جودة وآخرون، 2008: 8-9).

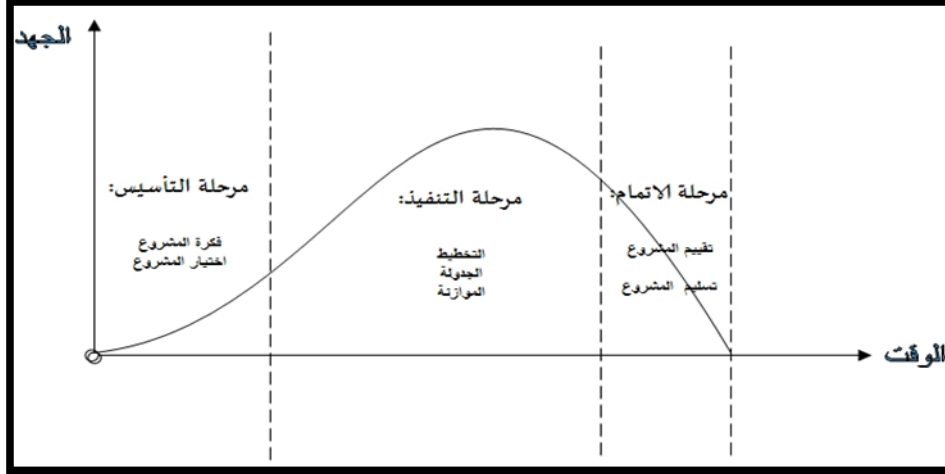
وللمشروعات أهمية كبيرة في اقتصاديات البلدان في كافة أرجاء العالم لما تلعبه من دور فعال في تحريك عجلة الاقتصاد القومي، فتحقق بذلك التنمية الاقتصادية والاجتماعية فلا يمكن معالجة المشروع بمعزل عن البيئة التي ينشئ فيها فهو يتغذى منها و يغذيها ، يتأثر ويؤثر في ذات القطاع والقطاعات الأخرى، والمشروع يشمل عادة مجموعة من الأنشطة المرتبطة بعضها ببعض والتي خطت بطريقة تجعل للمشروع كيانه الذاتي المترابط (النجار، 2006: 1).

و يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص تميزه عن أنشطة المنظمة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص ما يلي (الفضل، 2009: 26):الهدف: يحدث المشروع لمرة واحدة فقط لتحقيق نتائج نهائية مخطط لها ، ويكون المشروع معقدا مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية ، يجب تنفيذها لتحقيق هدف المشروع ، وإن المحددات الأساسية لتحقيق هدف المشروع الذي يقوم من أجله هي: الاقتصاد في التكلفة، واستغلال الوقت، والإنجاز الأمثل.ثم دورة الحياة : حيث يعتبر كل مشروع بمثابة كائن عضوي له دورة حياة حيث يبدأ ببطء ثم تتزايد الأنشطة حتى تصل الذروة ثم تنخفض حتى تنتهي عند اكتمال المشروع . ان دورة حياة المشروع تمر بثلاث مراحل كما يوضحها الشكل (1)هي مرحلة التأسيس التي تشمل (فكرة المشروع ، اختيار المشروع) ومرحلة التنفيذ التي تشمل (التخطيط ، الجدولة ، الموازنة ، الرقابة)، سيتم التطرق لها لاحقا بتفصيل أكثر واخيرا مرحلة الاتمام التي تشمل (تقييم المشروع ، تسليم المشروع) (خيرالدين، 2012: 27).ومن خصائص المشروع أيضا الانفرادية : فيتميز كل مشروع بخصائص فريدة تميزه عن المشاريع الأخرى، ويمكن القول أنه لا يوجد مشروعات متماثلة مع بعضها البعض وحتى لو كانت لها نفس الفكرة والتشابه في العناصر الأساسية إلا أنها ستواجه درجة من المخاطر المختلفة وأسلوب الإدارة سيعكس فلسفة المنظمة ونمط إدارة المشروع.ثم الصراع : حيث يواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع ، ومن هذه المواقف هو تناقض المشروعات مع الأقسام الوظيفية في المنظمة

ذاتها على الموارد البشرية والمالية المتاحة، كما ينشأ الصراع نتيجة تعدد الأطراف المهمة بالمشروع.اما التداخلات: فتعني ان المشروع يتكون من عدة أنشطة متداخلة مستمرة مع الأقسام الوظيفية في المنظمة ذاتها مثل قسم التسويق ، التمويل والإنتاج الخ ، وينبغي على مدير المشروع أن تكون لديه صورة واضحة عن هذه التداخلات، ويجب عليه أن ينسق بينها في كل مرحلة من مراحل المشروع منعا للصراع وحدوث العقبات. وأخيرا التعقيد: وهذا ناجم من تداخل أزمنة

الأنشطة، تعدد الأطراف المهمة بالمشروع، وأيضا إلى تناقض أبعاد المشروع وهي التكلفة ، الوقت، التقنيات أو الوسائل المستعملة" حيث: بعد المدة : وهو الوقت المطلوب لإنشاء المشروع.ثم البعد التقني (الوسائل): وهي الإمكانيات اللازمة لتنفيذ مشروع ما بالجودة المطلوبة.وأخيرا بعد التكلفة وهي الميزانية المطلوبة لإنجاز مشروع(محمد وقندوسي، 2014: 40).

الشكل (1) دورة حياة المشروع



المصدر / خير الدين، موسى أحمد، (2012)، "إدارة المشاريع المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص34.

واخيرا مراحل انجاز (تنفيذ) المشاريع حيث تمثل ثاني مرحلة من دورة حياة المشروع كما ذكر ذلك سابقا والتي يدخل بموجبها المشروع إلى حيز التطبيق الفعلي (التنفيذ)، وتضم مجموعة من المهام وهي: التخطيط (Planning)، الجدولة (Scheduling)، المراقبة (Monitoring)، السيطرة (Control) و الموازنة (Budgeting) (PMBOK Guide, 2008:61). وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر مراحل المشروع دقة وأكثرها كلفة وأطولها مدة (Chander, 2007:18)، فبعد التخطيط للمشروع لابد من وضع جداول زمنية للأنشطة التي يجب تنفيذها، مع تحديد تاريخ البدء والنهاية لكل منهما، مما يسهل مهمة التنفيذ بأفضل صورة وفق ما هو مخطط، على أن يتلائم مع ذلك إجراءات المتابعة خلال فترة التنفيذ، حيث يقوم المقيم برفع تقارير عن تقدم العمل أولاً بأول للإدارة العليا وأصحاب المصالح والمستفيدين من المشروع ويكون للمراقبة دوراً فعالاً من خلال المقارنة الدائمة بين التقدم الفعلي والمخطط ولكل محددات المشروع من (الكلفة والجودة والوقت) لتحديد أسباب الانحرافات وإيجاد الحلول المناسبة لتلافيها عند وضع الخطط المستقبلية لوصول المشروع إلى مستوى الكفاءة المطلوبة، ويتم ذلك من خلال التقارير التي تميز هذه المرحلة (PMBOK: 2004 : 76).

ثانيا- التقييم كجزء من إدارة المشروع :-

في إطاره الأكثر تداولاً، فإن مصطلح " إدارة المشاريع " يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للمشاريع، إدارة المشاريع في الأساس نشاط داخلي مستمر يتضمن الايدي العاملة، والموارد المالية، والمادية و الموارد الأخرى، إضافة لذلك فإن إدارة المشاريع قد تنطبق على مشروع ما بمختلف المراحل التي تنجزها الجهات المختلفة، لذا فإنها إدارة العمليات الداخلية لجهة ما باعتبارها تنسيق وتنظيم لجميع الأمور اللازمة لإنجاز هذه المهمة وجعلها في المتناول، وبالتالي يجب على مدير المشروع المتميز أن يعمل على نطاق واسع مع الجهات الأخرى غير الجهة التي ينتمي لها، وفي مثل هذه الظروف يتم منحه السلطة بموجب شروط التعاقد أو صلاحية القانون، ويتم إنجاز إدارة المشروع إلى حد كبير من خلال العاملين على اختلاف أدوارهم و بتنسيق وثيق فيما بينهم (Sears at el, 2008:18). وتعرف إدارة المشروعات بأنها تطبيق الخبرة والمهارات والأساليب التقنية والأدوات على نشاطات المشروع لتحقيق متطلباته وتحقيق إدارة المشاريع عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من التحضير الأولي والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والعلق ويكون مدير المشروع هو المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع (PMBOK, 2004:8).



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

أن فكرة التقييم ليست فكرة اليوم وإنما هي قديمة بقدم الإنسان نفسه ، إلا إنها لم تكن عاجزة عن التأقلم مع التحديثات التي حدثت مع الإنسان في عديد جوانب حياته فهي تطورت وبشكل واضح عبر تاريخ هذا النشاط فالجهات التي كانت تعطي إليها مسؤولية أنجاز بعض المشاريع الاجتماعية قد كانت تقدم تقاريرها لإدارتها الأعلى حول عمل وإنجازات ومصاريف تلك المشاريع بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة ، بدأ من هنا الاهتمام بتحديث وتطوير فكرة التقييم للحصول على نتائج دقيقة أكثر وأوسع شمولاً (PCHM,2007:8)،(حماد،2010: 31) . وان عملية التقييم قد تكون لمشروع إنتاجي أو خدمي يتطلب اعتماده أو انشاءه وتنفيذه في موقع معين ، أو قد يكون لمشكلة معينة يتم تقييمها تهيئة لإيجاد الحلول لها (الفضل: 2009 ، 13).

ويمثل الغرض الرئيسي من تقييم عملية التنفيذ تقدير ما إذا كان المشروع يعمل كما هو مخطط له. هذا النوع من التقييم يركز على العمليات، ولذلك قد يطلق عليه تقييم العمل، وهو يجري لعدة مرات طوال حياة المشروع، لكن نادراً ما يقتصر إجراؤه مرة واحدة ، صحيح أن تقييم المشروع ينصب عن النتائج وأنها تتفق مع المستهدف أو المخطط، لكن التأكد من أن الأعمال تتم وفق ما هو مطلوب يعطي مؤشراً مسبقاً على كفاءة المشروع (البنا: 2011 ، 38). ولضمان نجاح عملية التقييم على التنفيذ وتحقيق كفاءة الأداء وجودة العمل وتوفير كلاً من الجهد والمال يجب (عثمان: 2010 ، و) وقد تعددت مفاهيم تقييم المشاريع باختلاف آراء الكتاب والباحثين والأهداف التي يبيغون تحقيقها من خلال هذه العملية . وي طرح الباحث خلاصة لمسح قام به لعدد من المصادر في هذا المجال من خلال الجدول رقم (1) .

لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات المؤسسات إلى وجود معايير عدة متنوعة تمكن الإدارة العليا من المتابعة والإشراف على مراكز المسؤولية لتقييم المنجز من أعمالها ، فإن تنوع وتشعب مراكز المسؤولية وكبر حجم المؤسسات وبعد فروعها الجغرافية جعل للتقييم الدور الفعال في مساندة هذه الإدارات على اتخاذ القرارات،(أبو القز ، 2016 : 51) . إذ تعد خطوة تعظيم معايير التقييم سواء لمراكز المسؤولية ضمن إطار المؤسسة أو بالنسبة للمؤسسة بأكملها أو لمشروع أو لبرنامج ما جانباً مهماً من جوانب التقييم وأكثرها صعوبة في ذات الوقت ، ويعد تحديد معايير التقييم المناسبة أمراً في غاية الأهمية والتي يجب أن يضم ثلاث جوانب أساسية وهي (النجار ، 2006: 385):

- 1- جانب تحديد معدلات المعايير أو الأنماط (كمياً وقيماً) على فرض أن المعايير المختارة قابلة للقياس الكمي .
- 2- جانب تحديد ماهية المعايير والأنماط التي يختير الأداء الفعلي على ضوءها .
- 3- جانب تحديد نظام الأولويات للمعايير المختارة (المنتقاة) .

أما المقصود بجوانب التقييم تلك الجوانب التي يركز عليها عمل القائم بعملية التقييم وتكون مجالاً لتطبيق معايير معينة وإصدار الحكم على ذلك الجانبين أداء المشروع وفق تلك المعايير ، ومما لاشك فيه ان تعدد جوانب التقييم يؤدي إلى سلامة تقييم المنشأة أو المشروع وسلامة الحكم على موضوعيته بدون تمييز أو إهمال ولعل أهم جوانب التقييم هي التقييم الإداري (المراجعة الإدارية)، والتقييم المحاسبي (مراجعة الحسابات)، والتقييم الفني (الإنتاجية- التنفيذ - الآلات... الخ)، وأخيراً التقييم المالي (المحاسبة الإدارية). ويتضح مما سبق لما لعملية التقييم من دور في إرساء قواعد المشروعات والنهوض بها خاصة في عصرنا هذا وما تلاقيه هذه المشروعات الإنمائية من تحديات متواصلة (الحواري والعتيبي: 2013 ، 204).

وتوجد العديد من المبررات والضرورات والمكاسب وراء عملية التقييم للمشروعات والتي تقف وراء إجراء عملية التقييم وتمثل أساساً في غرضين رئيسيين يرمز لهما العصا والشعلة بمعنى أن الغرض من التقييم يمكن أن يكون مقياساً حول تحسين المشروع، وشعلة بغرض تبرير المشروع، فالقياس بغرض المساءلة : أي أن الغرض الأول من إجراء عملية التقييم لأي مشروع هو القياس بغرض المساءلة، ومن هنا جاء المعنى المرادف لهذا الغرض حين يشار إليه بالعصا أو المقياس، أي عصا القياس والتي يمكن أن تستخدم لتبرير وجود المشروع منذ البداية، وتبرير عمله واستمراره. والمعنى الضمني وراء ذلك أن التقييم عملية فحص تفتيش وبغرض الحكم على المشروع، وأن الهدف هو تعظيم قيمة النقود ومعايير الجودة وأن المشروع واعد. وتحسين المشروع : يمثل الغرض الثاني من التقييم تحسين المشروع، حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية تطويرية، أي شعلة ضوء تساعد في حل المشاكل وتوضح الممارسات الجيدة(البنا، 2010: 20).



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

جدول (1) أنواع التقييم

المصدر	التفصيل	الوصف
(Hana,2010: 20) (ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء، 2006: 2)	- تقييم مختصر: تستعمل فيه مؤشرات أساسية دون التفصيل ويكون سنوياً في الغالب . - تقييم مفصل: يأخذ مؤشرات متنوعة ومتعددة ويتفصيل حقيقية ويكون في العادة لفترات متوسطة أو طويلة كل (خمس سنوات) ولكنه يمتاز بارتفاع التكلفة	درجة التفصيل
(ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء، 2006: 2)	- تقييم قصير المدى أو سنوي: اي تقييم لسنة واحدة - تقييم متوسط المدى: يكون تقييم للفترة (3-5) سنوات. - تقييم طويل المدى: ويكون عادة (10سنوات) وهو الاطول مدة .	المدى
Anderw and Jim,2004: (17) (ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء، 2006: 3)	- تقييم أداء بمستوى وحدة تنظيمية : كما في تقييم أداء منظمة او الشركة او المؤسسة او المشروع . - تقييم أداء بمستوى وزارة : يشمل مقر الوزارة وكل دوائرها ووحداتها. - تقييم أداء بمستوى القطاع : كان يقيم أداء قطاع اقتصادي (زراعي أو صناعي أو نقل أو خدمات) ويشمل القطاع الواحد أكثر من وزارة. - تقييم بمستوى اقتصادي عام : يتضمن استخلاص مؤشرات عن التقدم الاقتصادي العام مثل مؤشر انحسار حجم البطالة ويعد مؤشر إيجابي للنمو الاقتصادي، ومؤشر وفره العمالة و يعد مؤشر إيجابي لتقييم الوحدات الاقتصادية	المستوى التنظيمي
(ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء، 2006: 3)	- تقييم مكتبي: يتحصل على المؤشرات الخاصة به من الاوراق والوثائق الرسمية دون الملاحظة والاستقصاء. - تقييم ميداني: مؤشرات تستحصل من المتابعة الميدانية ، مع إمكانية استخدام أساليب فنية كما هو الحال في تقييم مشاريع الخطة الاستثمارية و خطط التنمية الوطنية .	طريقة أجراء التقييم
ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء، 2006: 3)	- تقييم داخلي : يحدث هذا التقييم عن ادارات الوحدات و الأقسام نفسها ، او الإدارة العليا ، حيث تقوم بمهمة التقييم بنفسها . - تقييم خارجي: من خلال أجهزة الرقابة خارج هيكل المؤسسة والتي تتميز بالموضوعية والحياد سواء أكانت خاصة أو حكومية ، الخاصة تكون بتكليف من مؤسسة نفسها، والحكومية تقوم بها الدولة عن طريق الهيئات العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبية.	الجهة القائمة بالتقييم
(ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء، 2006: 3)	- تقييم كمي: يتضمن استخدام مؤشرات كمية كالوزن أو الحجم أو الطول أو القياس أو غيرها وبصيغة نسب أو أرقام مطلقة . - تقييم مالي: يتضمن استخدام مؤشرات نقدية و مؤشرات السيولة و مؤشرات قيمة ويكون ايضاً بصيغة أرقام مطلقة أو نسب. - تقييم نوعي: ويتضمن استخدام مؤشرات نوعية وغالباً ما تكون بصيغة نسب أو أرقام.	طريقة التعبير عن المؤشرات
(الجبوري ، 2015 : 39)	- تقييم اقتصادي: يهتم بالجوانب الاقتصادية مثل (الاستثمار والإنتاج والتوزيع والسعر و العرض والطلب). - تقييم مالي: يهتم بالجوانب المالية والاستثمار والنمو والسيولة والقيمة المضافة وجوانب أخرى غير ذلك. - تقييم اداري : وتتم أما بطريقة الوظائف الإدارية أو وظائف المنظمة أو غيرها . - تقييم هندسي : يركز على الامور الفنية ويستخدم مناهج هندسية مثل منهجية تحليل القيمة . - تقييم محاسبي : يركز على الربح بصورة مختلفة كأساس للتقييم .	نهج التقييم
(ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء ، 2006 : 2)	- يضم تقييم المستوى التنفيذي ، والمستوى الإشرافي ، وتقييم المستويات العليا والقيادية ، مع وجود مؤشرات خاصة لكل مستوى مسؤولية بما يتناسب ومسؤوليات وأهمية القرارات التي يتخذها.	مستويات المسؤولية
(ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي، دليل وبرنامج تقييم الأداء ، 2006 : 2)	- التقييم الشامل : يتناول مختلف جوانب النشاط وعمليات المؤسسة وهيكلها وإجراءاتها . - تقييم جزئي(حيوي): يتناول جزء من اوجه النشاط للمؤسسة استناداً لأهميتها النسبية ، أو مواقع الخلل والضعف ، أو جوانب معينة مختارة وفقاً للهدف من التقييم .	الشمولية

المصدر :- من اعداد الباحث اعتماداً على المصادر المشار إليه



المبحث الثالث / الإطار العملي للبحث

أولاً- خصوصية المتابعة والتقييم لخطط التنمية الوطنية:-

- تتم متابعة أداء خطة التنمية الوطنية والتي تعتبر مشاريع الخطة الاستثمارية العنصر الرئيسي والأساسي فيها على مستويين الأول تحقق النتائج على المستويات قصيرة ومتوسطة المدى ، والثاني تنفيذ المشروعات والبرامج فنيا وماليا. ويتم ذلك من خلال (وزارة التخطيط ، 2016 : 14):
- الاتفاق على النتائج المرجوة على المستويات المختلفة المزمع متابعتها لكل قطاع من قطاعات الخطة.
 - اختيار مؤشرات قياس الأداء الكمية والنوعية المناسبة للنتائج على المستويات المختلفة.
 - تحديد القيم الأولية للمؤشرات المختارة (بيانات خط الأساس) قبل البدء في تنفيذ الخطة.
 - وضع مستهدفات واقعية للمؤشرات المتفق عليها بناء على تحليل مناسب للأوضاع وبإشراك كافة الأطراف المعنية، واسترشادها بالخبرات المكتسبة من تنفيذ الخطط السابقة.
 - متابعة تحقق النتائج بمستوياتها قصيرة ومتوسطة المدى وتحديد فجوات الأداء إن وجدت واقتراح الحلول المصاحبة لذلك.
 - التقييم المستمر للخطة بما في ذلك تقييم منتصف المدة والتقييم النهائي، وكذلك تقييم الأثر أو المردود بعد مرور فترة مناسبة من انتهاء تنفيذ الخطة.
- على إن عملية التقييم في العراق تواجه العديد من التحديات أبرزها : عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين وزارة التخطيط والجهات المنفذة الأخرى. كما لم يتم إشراك الجهات المنفذة في عملية اختيار المؤشرات وتحديد قيمها الأولية والمستهدفة. إضافة الى غياب نظام لقياس أداء القطاعات الرئيسية مما أوجب الاعتماد على مؤشرات الأنشطة الفرعية للقطاع لقياس تحقق أهداف القطاع الرئيسي، و ضعف القدرات الفنية للعاملين في مجال الرقابة والتقييم واخيرا قلة البيانات وعدم الاتفاق عليها (وزارة التخطيط ، 2016 : 25)
- و من اجل متابعة وتقييم أداء الوزارات والجهات الغير مرتبطة بوزارة في تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية واستحصاؤ المؤشرات الخاصة تم اجراء هذا التحليل ليوضح نشاط المتابعة للفترة من 2013/1/1 ولغاية 2016/12/31 والذي من خلاله يمكن مقارنة الخطط الموضوعية لمتابعة تنفيذ المشاريع مع الواقع الفعلي وكذلك الحصول على مؤشرات كفاءة تنفيذ الخطة الاستثمارية على مستوى كل قطاع وعلى مستوى الوزارات من خلال شريحة المشاريع المشمولة بالمتابعة . حيث سيتم تحليل واقع متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية على مستوى كل قطاع للاطلاع على عدد ونسب المشاريع التي تمت زيارتها ومتابعتها من قبل كوادر متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية التابعة لوزارة التخطيط مقارنة بعدد المشاريع الكلي والمدرجة في الخطة الاستثمارية لنفس الفترة (2013-2016).

ثانيا -استعراض مشاريع الخطة الاستثمارية:

من خلال مايعرضه الجدول (2) يتبين ان عدد المشاريع مجال البحث والتي تم ادراجها من قبل الوزارة كان (3202) في عام 2013 انخفضت في عام 2014 الى (2638) ثم الى (2552) في عام 2015 وأخيرا انخفضت أيضا الى (1848) في عام 2016 . و من جهة أخرى يمكن توزيع المشاريع مجال البحث الى خمسة قطاعات أولها قطاع المباني والخدمات بمتوسط (1228) مشروعا الذي يشكل نسبة 48% من مجموع المشاريع يليه قطاع التربية و التعليم بمتوسط (432) مشروعا بنسبة 16,9% ثم القطاع الصناعي والطاقة بمتوسط (371) و بنسبة 14,4% ومقاربا له قطاع النقل والاتصالات بمتوسط (337) مشروعا بنسبة 13,2% وأخيرا القطاع الزراعي والموارد المائية بمتوسط (192) مشروعا بنسبته الأدنى 7,5%.



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

جدول (2) عدد المشاريع مجال البحث

الأهمية النسبية	المتوسط	2016	2015	2014	2013	السنة	
						ت	القطاع
7,5%	192	131	193	195	250	1	الزراعي
14,4%	371	237	391	413	443	2	الصناعي
13,2%	337	242	361	340	403	3	النقل
48%	1228	920	1117	1321	1555	4	المباني
16,9%	432	318	490	369	551	5	التعليم
100%	2560	1848	2552	2638	3202		المجموع

من اعداد الباحث استنادا الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة تخطيط القطاعات و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للأعوام (2013 - 2016).
على انه يمكن ملاحظة مايلي:-

- استمرارية انخفاض المشاريع المقرة و المنفذة سنويا مابين سنوات 2013 و 2016 وذلك بسبب الظروف الأمنية والمالية التي مر بها العراق خلال تلك السنوات .
- ان هذه المشاريع لاتعني المشاريع المستحدثة سنويا نظرا لتكرارية بعض المشاريع في السنوات اللاحقة عندما لاينتهي تنفيذها في ذات العام وهي الغالبية .
- لايعني ان مجموع المشاريع هو المجموع الجبري لمشاريع السنوات لذات السبب السابق ولكنه سيتم جمعها للأغراض الحسابية والتحليلية فتكون (10240) مشروعا والمتوسط السنوي لها (2560) مشروعا .
- زيادة في التفصيل يمكن الوقوف على أنواع المشاريع ضمن كل قطاع وهذا ما يوضحه الجدول (3) الذي يبين ان هناك سبعة أنواع من الأنشطة الزراعية ومثلها في قطاع التعليم فيما هناك 10 أنشطة في كل من قطاعي الصناعي والنقل ، وأخيرا هناك 12 نوعا من الأنشطة في قطاع المباني وهو اكبر القطاعات في هذا المجال.

جدول (3) أنشطة القطاعات للمشاريع مجال البحث

القطاع		الزراعي	الصناعي والطاقة	النقل والمواصلات	المباني والخدمات	التربية والتعليم
١	السدود والخزانات ومنشآت السيطرة	الصناعات الاستخراجية	شبكة الطرق البرية	أبنية الوزارات	أبنية ومتطلبات البحث العلمي	
٢	لوي والزول واستصلاح الأراضي	الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ	إدارة حركة المرور	الخدمات الصحية	أبنية ومتطلبات الجامعات والمعاهد	
٣	البحوث والدراسات وإعادة السوحات	الغزل والنسيج والملبوسات والجلود	النقل على الطرق البرية	مشاريع الإسكان	أبنية المعاهد والمدارس المهنية	
٤	خدمات الإنتاج النسيجي	صناعة الورق والخشب	خطوط سكك الحديد	مياه الشرب في المحافظات	أبنية المدارس الثانوية والمتوسطة	
٥	خدمات الإنتاج الحواري	الصناعات الكيماوية	النقل المائي	تصريف وتكوير المياه القذرة	أبنية المدارس الابتدائية	
٦	الخدمات الزراعية	تصفية النفط والغاز	النقل الجوي	مشاريع تطوير مدينة بغداد	أبنية رياض الأطفال	
٧	المصروف الزراعي	الصناعات الإنشائية	الاتصالات	مشاريع تطوير المحافظات	نفقات استثمارية متفرقة	
٨	المبادرة الزراعية	الصناعات المعدنية	الخرن	المصايف والسياحة		
٩		الهندسية والميكانيكية والكهربائية	إعادة الأعمار	الخدمات الثقافية والاجتماعية		
١٠		مشاريع توليد ونقل القدرة الكهربائية	الإعلام	إنشاء المخازن والتخزين		
١١				رغبة الشهداء		
١٢				رغبة السجناء السياسيين		

من اعداد الباحث استنادا الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، تقرير خطة التنمية (2013-2017)



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

- 1- المعايير التي تتعلق بفرق وكوادر الزيارات الميدانية للمشروع :
- الوضع الأمني لعدد من المحافظات حال دون تنفيذ العديد من الزيارات الميدانية
 - أنشغال المشاركين بالزيارات الميدانية بأعمال الدائرة المكتبية والذي أدى الى تحديد أعداد الزيارات الميدانية.
 - محدودية الزيارات الميدانية خلال شهر رمضان وكذلك عند مناقشة الخطة الاستثمارية.
 - تغير أعداد المشاريع منذ بداية السنة وخلالها الامر الذي أثر على وضع خطة متابعة قريبة من الامكانيات المتاحة والمحددات على الزيارات الميدانية.
- 2- المعايير التي تتعلق بالتوجه الحكومي:
- حجم المشروع وحجم تأثيره على التنمية الوطنية (يتم اختيار المشاريع الاستراتيجية ذات التأثير التنموي الكبير والمباشر على اقتصاد البلد).
 - كلفة المشروع (يتم اختيار المشاريع ذات الكلفة العالية جدا من الكلفة الاعلى للادنى وترتبط بالمعيار الأول انفا) .

3- معايير متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية:-

- المشاريع الخدمية الضخمة التي تنعكس على اكبر فنة من المجتمع كمشاريع الماء و المستشفيات ... الخ .
- وفي عام 2014 وبسبب الازمة المالية والظرف الأمني الطارئ اصبحت توجهات الحكومة لتنفيذ عملية متابعة المشاريع تتم على وفق المعايير التالية :
- متابعة المشاريع ذات الاولويات العليا والتي تم الاتفاق عليها مع مختلف الجهات في ضوء المناقشات التي جرت في وزارة التخطيط تنفيذا لقرار مجلس الوزراء لسنة 2015.
- تقييم المشاريع المتبقية وأسلوب الحفاظ عليها من الاندثار والتجاوز ولحين اتخاذ القرار المناسب بخصوص تمويلها من مصادر أخرى (دفع اجل ، استثمار) او إيقافها.
- تخفيض الخطط الموضوعية لمتابعة المشاريع وحسب أعداد المشاريع التي سوف يستمر تنفيذها.
- إخضاع المشاريع المنجزة الى فقرة التقييم اللاحق استنادا الى نص الفقرة (18- أولاً) من صلاحيات الوزير المختص من تعليمات تنفيذ الموازنة الاستثمارية لعام 2015 وبموجب معايير يجري أعدادها .
- إعادة تقييم الاولويات للمشاريع بصورة دورية وحسب النتائج المستخلصة من الزيارات الميدانية (اولوية قصوى ، مشاريع مؤجلة ، مشاريع محذوفة) .
- وقد تم تغيير استمارة المتابعة لمواكبة ماورد في اعلاه لضمان عرض اكبر عدد من البيانات امام انظار صاحب القرار في معرفة موقف المشروع وضمان استمراريته

ثالثا- عملية متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية:-

- تعد المتابعة الفنية لمواقع المشاريع تبين ما تم إنجازه من أعمال مقابل ما تم إنفاقه من أستثمارات ، ومطابقة الأعمال المنفذة لما ورد في الوصف والهدف للمشروع من حيث الموقع والموصفات والموارد المكونة للإنشاءات والتعديلات التي أدخلت على التنفيذ وأسبابها وأثرها على تحقيق الأهداف المرتبطة بالمشروع والمشاكل التي تعترض التنفيذ سواء كانت طبيعية أم نتيجة ظروف خارجية .
- 1- من خلال مايعرضه الجدول (4) يتبين عدد الزيارات الميدانية التي قامت بها فرق عمل الوزارة للمشاريع مجال البحث خلال السنوات (2013-2016) موزعة بحسب القطاعات المختلفة فكان مجموعها يصل الى (3202) زيارة في عام 2013 انخفضت في عام 2014 الى (2638) ثم الى (2552) في عام 2015 وأخيرا انخفضت أيضا الى (1848) في عام 2016 . و من جهة أخرى يمكن توزيع الزيارات على المشاريع مجال البحث بحسب قطاعاتها الخمسة و أولها قطاع المباني و الخدمات الذي يشكل نسبة 37% بعدد (1045) من مجموع المشاريع يليه القطاع الصناعي والطاقة بنسبة 22.5% بعدد (620) مشروع ثم قطاع النقل والاتصالات بنسبة 14,97% وبعده (419) مشروع ومقاربا له القطاع الزراعي والموارد المائية بنسبة 13,36% وبعده (374) مشروع وأخيرا قطاع التربية و التعليم بنسبته الأدنى 12,18% وبعده (341) مشروع .



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

2- يبدو من الجدول (4) أيضا ان العدد الكلي للزيارات الميدانية لفرق المتابعة في الوزارة قد بدأ ينخفض تدريجيا وصولا الى هبوط حاد في عام (2016) باستثناء زيادة طفيفة جدا عام 2015 وذلك لتحديد اولويات المشاريع حسب التوجهات الحكومية و كذلك لاستقرار الوضع العام في المحافظات الخالية من المشاكل الامنية خاصة وان منتصف عام 2014 وابتداءً من الربع الثالث منه شهد انخفاض حاد في عدد الزيارات بسبب الازباك الامني في معظم انحاء البلد.

جدول (4) عدد المشاريع التي قامت فرق المتابعة بزيارتها ميدانيا

الأهمية النسبية	المجموع	2016	2015	2014	2013	السنة	
						القطاع	ت
%13.36	374	75	100	110	89	الزراعي	1
%22.15	620	64	197	186	173	الصناعي	2
%14.97	419	63	118	102	136	النقل	3
%37	1045	181	295	263	306	المباني	4
%12.18	341	34	82	92	133	التعليم	5
%100	2799	417	792	753	837	المجموع	

من اعداد الباحث استنادا الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة تخطيط القطاعات و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للأعوام (2013 - 2016).
3- بلغت نسبة الزيارات للفترة (2013-2016) خلال اعوام البحث 40.5 % من عدد المشاريع الكلية المدرجة لجميع القطاعات وتصدر قطاع النقل والاتصالات النسبة الاعلى من الزيارات لمشاريعه بنسبة 90.64 من مجموع مشاريع القطاع لنفس الفترة يليه القطاع الزراعي والموارد المائية بنسبة 50.27 % ثم القطاع الصناعي والطاقة بنسبة 40.37% ثم قطاع المباني والخدمات بنسبة 21.42% واخيرا وبنسبة مقاربة قطاع التربية والتعليم بنسبة 19.12% من مجموع مشاريع القطاع.

جدول (5) نسبة المشاريع التي تمت زيارتها من قبل فرق المتابعة

متوسط القطاع	2016	2015	2014	2013	السنة	
					القطاع	ت
%50.27	%57.25	%51.81	%56.41	%35.60	الزراعي	1
%40.37	%27.00	%50.38	%45.04	%39.05	الصناعي	2
%90.64	%26.03	%32.69	%30.00	%33.75	النقل	3
%21.42	%19.67	%26.41	%19.91	%19.68	المباني	4
%19.12	%10.69	%16.73	%24.93	%24.14	التعليم	5
%40.54	%22.56	%31.03	%28.54	%26.14	المتوسط السنوي	

من اعداد الباحث استنادا الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة تخطيط القطاعات و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للأعوام (2013 - 2016).

رابعاً- تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية

للتقييم ثلاث معايير رئيسية بحسب اغلب الباحثين هي (الكلفة والوقت والجودة) والتي سوف تستعمل في هذا البحث لغرض تقييم المشروعات ضمن فترة التنفيذ وسيتم تناول نسبة التنفيذ المادي بالإضافة الى هذه المعايير لتقييم كفاءة التنفيذ ، حيث يتم تقييم المشروع من خلال نسب الانجاز المالي وفقا للكلف او التخصيص السنوي للمشاريع اما بالنسبة لمعيار الوقت فيتم التقييم من خلال تحديد الزمن اللازم لانجاز كل نشاط ومقارنتها مع ما هو مخطط حسب الجداول الزمنية للمشروع للوقوف على فاعلية التنفيذ ، اما الجودة فيتم تحديد المواصفات المطلوبة لكل فقرة من فقرات المشروع ومطابقة هذه المواصفة مع مواصفات العمل المنفذ في المشروع ، ومن خلال نسبة التنفيذ المادي فيمكن من خلال المقارنة مع نسب التنفيذ للسنوات مجال البحث الوقوف على عدد ونسبة المشاريع التي قاربت على النهاية وتحقيقها للاهداف التي انشأت من اجلها .



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

1- الانجاز المالي

وتوضح هذه النسب نسبة المصروف الفعلي من المبالغ المخصصة ولكل مشروع خلال السنة المالية المنتهية من التخصيص السنوي ولنفس الفترة و يوضح ذلك الجدول (6) التخصيصات المالية لمشاريع الخطة الاستثمارية ولكل قطاع ولجميع القطاعات وبملايين الدنانير لكل الجداول (سيتم تقييم الانجاز المالي سنويا لكل مجتمع مشاريع الخطة الاستثمارية لكون تقارير متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية توضح المصروفات للمشاريع حسب وقت الزيارات الميدانية للمشروع وهي متواصلة طيلة اشهر السنة ولا تقتصر على نهاية السنة المالية مما يسبب عدم الدقة في احتسابها، ولذلك سيتم الاعتماد على التقارير السنوية للموازنة الاستثمارية والمبالغ المصروفة منها للأعوام مجال التقييم).

من خلال ما ورد في الجدول (6) يتبين لنا :

- وجود تلوؤ كبير في التنفيذ المالي على المشاريع الاستثمارية في جميع القطاعات الاقتصادية الخمسة خلال المدة 2013 – 2016 . إذ ان مجموع الأموال التي كان يجب انفاقها على المشاريع خلال السنوات الأربع هو (50859349741) دينار في حين ماتم انفاقه فعلا خلالها كان (39155342805) دينار أي ان هناك انحرافا في عملية الانفاق بحدود (11704006936) دينار مما يعني ان نسبة الانحراف كانت (23.1%) .
- ان حجم التلوؤ الكلي في جميع القطاعات كان يتراوح ما بين (38.89%) كحد اعلى كما في عام (2016) و (16.28%) كحد ادنى كما في عام (2014).
- بخصوص القطاع الزراعي كانت نسبة الانحراف تتراوح ما بين (53.3%) كحد اعلى كما في عام (2015) و (32.6%) كحد ادنى كما في عام (2014)
- بخصوص القطاع الصناعي والطاقة كانت نسبة الانحراف تتراوح ما بين (19.86%) كحد اعلى كما في عام (2013) و (7.92%) كحد ادنى كما في عام (2014)
- بخصوص قطاع النقل والاتصالات كانت نسبة الانحراف تتراوح ما بين (69.59%) كحد اعلى كما في عام (2014) و (30.67%) كحد ادنى كما في عام (2013)
- بخصوص قطاع المباني والخدمات كانت نسبة الانحراف تتراوح ما بين (55.06%) كحد اعلى كما في عام (2015) و (18.53%) كحد ادنى كما في عام (2014).
- بخصوص قطاع التربية والتعليم كانت نسبة الانحراف تتراوح ما بين (63.85%) كحد اعلى كما في عام (2015) و (18.6%) كحد ادنى كما في عام (2014)
- ان قطاع الصناعة والطاقة هو القطاع ذو الاولوية الاولى في حجم التخصيصات المالية لنفس المدة اعلاه.

جدول (6) تحليل الانجاز المالي

المتوسط	القطاع					البيان	السنة
	التعليم	المباني	النقل	الصناعي	الزراعي		
50759884646	1790491763	14891737057	4423480615	27213916827	2440258384	المخصص	2013
39081105600	977246546	11852911980	3066596002	21810147727	1374203345	المصروف	
%23.01	%45.42	%20.41	%30.67	%19.86	%43.69	نسبة الانحراف	
48892472.38	454107.09	22959355.48	2298245.67	22270701.25	910062.89	المخصص	2014
40934491.17	369643.1713	18745833	698959	20507306	612750	المصروف	
%16.28	%18.60	%18.35	%69.59	%7.92	%32.67	نسبة الانحراف	
30882234.17	264001.50	12283032.97	559499.7	17292700	483000	المخصص	2015
21270268	95448	5520240	292436	15137714	224430	المصروف	
%31.12	%63.85	%55.06	%47.73	%12.46	%53.53	نسبة الانحراف	
19690388.03	198943.35	3072776.31	325818.21	15927017.92	165832.24	المخصص	2016
12032445.65	-----	-----	-----	-----	-----	المصروف	



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

نسبة الانحراف	-----	-----	-----	-----	-----	نسبة الانحراف	
المخصص	2441817279	27269407246	4426664179	14930052222	1791408815	50859349741	%38.89
المصرف	-----	-----	-----	-----	-----	39155342805	
نسبة الانحراف	-----	-----	-----	-----	-----	%23.01	

الجدول من اعداد الباحث استنادا الى : جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية للموازنة الاستثمارية والمبالغ المصروفة منها للأعوام (2013-2016)

مما سبق يقدم التقييم الشامل لنسبة الصرف السنوية للمشروعات وعلى مستوى كل قطاع الضعف في تنفيذ الخطط المالية المصادق عليها للمشروعات وفق التخصيصات المرصودة لها.

2-الوقت

من اهم الاسئلة التي يتم طرحها عند تنفيذ كل مشروع هو هل تنفيذ المشروع يسير في الوقت المحدد له أم لا ؟ وتتم الاجابة على هذا التساؤل من خلال إجراء مقارنة ما بين الوقت الفعلي الذي أستغرق لغرض تنفيذ فقرات المشروع مع الوقت المحدد في العقد و الجداول الزمنية لكل فقرة للمشروع ، و يتبين نسبة ذلك الانحراف مع الاخذ بنظر الاعتبار ضرورة تحديد أسبابه . ويبين الجدول رقم (3-6) نسب انحراف التنفيذ عن الوقت المحدد لمشاريع الخطة الاستثمارية لكل قطاع للفترة من (2013-2016).

من خلال ما ورد في الجدول(7) يتبين لنا:

- ظهور نسب انحراف عالية جدا في توقيتات تنفيذ المشاريع ولكل القطاعات .
- ارتفاع نسب الانحراف العالية عن التوقيتات سنويا ابتداءً من عام 2013 ولغاية عام 2016 مما يدل على عدم وجود حلول لهذه الانحرافات الزمنية كما موضح في الشكل (3-3).
- عدم تنفيذ اغلب المشروعات الخاصة بالخطة الاستثمارية ضمن التوقيتات المحددة لها في جداول التنفيذ الزمنية
- كانت نسبة الانحراف العالي جدا عن الوقت المحدد لتنفيذ المشاريع في القطاع الزراعي تتراوح ما بين (44%) كحد اعلى كما في عام (2016) و(34 %) كحد ادنى كما في عام (2013)
- كانت نسبة الانحراف العالي جدا عن الوقت المحدد لتنفيذ المشاريع في القطاع الصناعي والطاقة تتراوح ما بين (50%) كحد اعلى كما في عام (2014) و(31 %) كحد ادنى كما في عام (2015)
- كانت نسبة الانحراف العالي جداً عن الوقت المحدد لتنفيذ المشاريع في قطاع النقل والاتصالات تتراوح ما بين (57%) كحد اعلى كما في عام (2016) و(17%) كحد ادنى كما في عام(2013)
- كانت نسبة الانحراف العالي جدا عن الوقت المحدد لتنفيذ المشاريع في قطاع المباني والخدمات تتراوح ما بين (64%) كحد اعلى كما في عام (2016) و(36%) كحد ادنى كما في عام (2014)
- كانت نسبة الانحراف العالي جدا عن الوقت المحدد لتنفيذ المشاريع في قطاع التربية والتعليم تتراوح ما بين (50%) كحد اعلى كما في عام (2015) و(28 %) كحد ادنى كما في عام (2013).



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

جدول (7) نسب الانحراف في وقت تنفيذ المشاريع

مجموع المشاريع	أقل من ٥%		٥-١٥%		١٥-٢٠%		٢٠-٤٠%		أكثر من ٤٠%		سنة ٢٠١٣
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
٨٩	١٠	١٤	١٠	١١	٨	٩	١١	١٨	١١	١٢	القطاع الزراعي والوارد المائي
١٧١	١٧	١٦	١١	١١	٦	٥	١٤	١٤	١١	١٦	الصناعي
١١١	١٥	٤٨	١٦	١٦	٨	١	١١	١١	٥	٧	النقل والإصالات
٢٠١	١١٥	٤١	١١	٢١	٧	١١	١٥	٢١	١١	١٤	المباني والخدمات
١١١	١٥	٤٦	١١	١١	٧	٦	١١	١٥	١٧	١١	التربيه والتعليم
٨١٧	١٥٤		١٨٤		٥١		١١٧		١١٧		المجموع لكل نسبة
مجموع المشاريع	أقل من ٥%		٥-١٥%		١٥-٢٠%		٢٠-٤٠%		أكثر من ٤٠%		سنة ٢٠١٤
١١٠	١٦	١٥	١٦	١٨	١١	١١	١٧	١٦	١٦	١١	القطاع الزراعي والوارد المائي
١٨١	١٨	١٥	٢٧	١٥	١٦	١٠	١٦	٥١	١١	١٦	الصناعي
١٠٢	١١	١٥	١١	١١	٨	٨	١٢	١١	١٢	١١	النقل والإصالات
١١١	١٨	١١	١٤	١١	١٠	١١	١٤	١١	١١	٢١	المباني والخدمات
٦١	١١	١٨	١٧	١٨	١١	١٠	١٨	١١	١٤	١١	التربيه والتعليم
٧٥٣	١٩٦		١٧٧		٧٥		١٧٤		١٢٩		المجموع لكل نسبة
مجموع المشاريع	أقل من ٥%		٥-١٥%		١٥-٢٠%		٢٠-٤٠%		أكثر من ٤٠%		سنة ٢٠١٥
١٠٠	١٠	١٠	١١	١١	١١	١١	١٨	١٨	١٤	١٤	القطاع الزراعي والوارد المائي
١٦٧	٨٥	٤١	١٧	١٦	٧	١٤	١٢	١١	١٨	١٥	الصناعي
١١٨	٢١	١٦	١٤	١٠	٨	٧	١١	١٥	١١	١٥	النقل والإصالات
١٦٥	١٧	١١	١١	١١	٥	١٥	١١	١٨	١٨	٥١	المباني والخدمات
٨١	١٧	١١	١	١١	١	٥	١٢	١١	١٧	١١	التربيه والتعليم
٧٩٢	٢٧٥		١٥٤		٥٨		١٤٦		١٥٩		المجموع لكل نسبة
مجموع المشاريع	أقل من ٥%		٥-١٥%		١٥-٢٠%		٢٠-٤٠%		أكثر من ٤٠%		سنة ٢٠١٦
٧٥	١٦	٢٥	١١	١١	٨	١٠	١١	١١	٢٢	١١	القطاع الزراعي والوارد المائي
١٤	١٠	١١	١٤	١١	٨	١١	١١	١١	١٤	٦	الصناعي
١١	١١	١٥	١٤	٦	٤	١	١٥	١٥	١١	١٠	النقل والإصالات
١٨١	١١	١١	١٧	١١	٧	١١	١٢	٢٠	٤١	٧٥	المباني والخدمات
١٤	٧	١١	١٥	٦	١٤	٥	١٠	٧	١٦	١	التربيه والتعليم
٤١٧	٨٤		٧٩		٣٧		٩١		١٢٦		المجموع لكل نسبة

عمل الباحث استناداً الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة التخطيط القطاعي و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للاعوام (2013-2016).

مما سبق يقدم التقييم العام لنسب الانحراف الزمني للمشروعات وعلى مستوى كل قطاع الفجوة في توقيتات تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وفقاً للجداول الزمنية والتوقيتات المتفق عليها ضمن بنود العقود الخاصة بهذه المشاريع وبنسب كبيرة تؤدي الى هدر الموارد المخصصة لهذه المشاريع المهمة لاقتصاد البلد. خاصة وإذا ما لاحظنا اتساع هذه الفجوة لنفس الفترة مجال البحث للمشاريع ذات نسب الانحراف الزمني العالي جداً (أكثر من 40%).



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

3- الجودة

- ان جودة مشاريع الخطة الاستثمارية يتم تقييمها من خلال الاجراءات الواجب أتباعها من شركة المقاولات المنفذة وهي مواصفات موحدة لمتل هذا النوع من المشروعات ولغرض التقييم لابد من أجراء الاتي :
- قياس مستوى التنفيذ الفعلي للجودة :
- يتم من خلال لجان المتابعة ولجان الفحص والاستلام من خلال مطابقة المشروع للمواصفات الواردة في شروط العقد المبرم حيث يتم ذكر مواصفات واعداد وابعاد كل جزء او فقرة من فقرات المشروع في العقد الخاص بكل مشروع.
- مقارنة مستوى التنفيذ الفعلي مع المعدل المعياري للجودة :
- من خلال الزيارات الميدانية لفرق الاشراف والمتابعة التابعة لوزارة التخطيط أستناداً للتعليمات النافذة لمواقع تنفيذ المشروعات للوقوف على مستوى التنفيذ، مع الاشارة الى اهمية الاخذ برأي هذا الفرق الميدانية في حال عدم مطابقة اي جزء من المشروع والعمل على مطابقته وفقاً لمواصفة المحددة في العقد او حسب المواصفات العراقية النافذة .
- قياس جودة المواد (الفحوصات المختبرية والانشائية) :
- يتم من خلال فحص عينات من جميع المواد المستخدمة في مشاريع الخطة الاستثمارية و لا يتم الموافقة على استمرار التنفيذ بهذه المواد بدون موافقة المهندس المقيم او الجهة المتعاقدة بعد خضوع هذه المواد للفحوصات شرط مطابقتها للمواصفات القياسية المعمول بها كان تكون المواصفة القياسية عراقية او دولية وحسب طبيعة كل مادة ونوعية فحوصاتها وفي حال عدم مطابقة ترفع المواد الفاشلة في الفحوصات من موقع عمل المشروع وتستبدل بمواد اخرى خاضعة للمواصفة المطلوبة من قبل الشركة المنفذة.
- تحديد جودة الالات والمعدات التخصصية المستوردة :
- بالاضافة الى الفحوصات اعلاه يتم تشكيل لجان خاصة لمطابقة الالات والمعدات التخصصية المستوردة قبل استلامها مع التأكد من الحصول على شهادة المنشأ المصدقة للمعدة المستوردة و شهادات تأسيس الشركات المصنعة لهذه المعدات والاطلاع على جودة المعدات المماثلة خاصة تلك المتخصصة منها حتى وان كانت خارج البلد ،حيث يتم ارسال متخصصين للاطلاع على مدى تحقيقها للهدف الانتاجي وفق الجودة المطلوبة.

4-الانجاز المادي

- ان ارتفاع نسبة الانجاز المادي للمشروع يعني استمرار تقدم المشروع نحو تنفيذ الخطة الموضوعية وكلما زادت نسبة الانجاز المادي للمشروع اقترب المشروع من تحقيق اهدافه التي وضع من اجلها ومن خلال هذا المؤشر يمكن تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وفق هذا التقدم ، حيث يستعرض الجدول (7-3) نسب الانجاز المادي لمشاريع الخطة الاستثمارية لكل قطاع من قطاعات الخطة الاستثمارية للمشاريع التي تمت زيارتها من قبل كوادر متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للفترة 2013-2016 والذي من خلالها يمكن معرفة عدد المشاريع ذات نسبة الانجاز المادي المتقدم نسبة الى عدد المشاريع الكلي وبالتالي التعرف على نسب واعداد المشاريع التي تنتجز و تساهم في تحقيق اهداف الخطة الاستثمارية وبالتالي تصب في تحقيق الاهداف الخاصة بخطة التنمية الوطنية للعراق.
- يتبين من الجدول (8) ومن خلال نسبة الانجاز المادي للمشاريع :
- وجود تباين واضح في نسبة الانجاز المادي لمشاريع الخطة الاستثمارية بين القطاع والاخر للفترة 2013-2016.
 - تفاوت نسب الانجاز المادي بالنسبة للقطاع الواحد خلال نفس الفترة حيث ترتفع نسبة الانجاز المادي لفئة معينة ثم تعود وتنخفض في العام الذي يليه.
 - تقل نسب الانجاز المادي بين (0-20%) و ترتفع نسبة الانجاز المادي بين (80-100%) خلال الفترة ذاتها.
 - افضل القطاعات من حيث نسب الانجاز هو قطاع التربية والتعليم حيث حقق اكبر ارتفاع في نسبة الانجاز بين (80-100%) و انخفاضاً واضحاً في نسبة الانجاز بين (0-20%) و (20-40%).
 - بلغت نسبة الانجاز للنسبة الجيدة (80-100%) في القطاع الزراعي تتراوح ما بين (31.1%) كحد اعلى كما في عام (2016) و (17.6%) كحد ادنى كما في عام (2014).



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

- بلغت نسبة الانجاز للنسبة الجيدة (80-100 %) القطاع الصناعي والطاقة تتراوح ما بين (44.4%) كحد اعلى كما في عام (2015) و (13 %) كحد ادنى كما في عام (2013)
- بلغت نسبة الانجاز للنسبة الجيدة (80-100 %) في قطاع النقل والاتصالات تتراوح ما بين (48.9%) كحد اعلى كما في عام (2015) و (0%) كحد ادنى كما في عام (2013)
- بلغت نسبة الانجاز للنسبة الجيدة (80-100 %) في قطاع المباني والخدمات تتراوح ما بين (40%) كحد اعلى كما في عام (2014) و (25%) كحد ادنى كما في عام (2013)
- بلغت نسبة الانجاز للنسبة الجيدة (80-100 %) في قطاع التربية والتعليم تتراوح ما بين (56%) كحد اعلى كما في عام (2016) و (28.3%) كحد ادنى كما في عام (2014).

جدول (8) نسب الانجاز المادي (التنفيذ الفعلي)

مجموع المشاريع	١٠٠-٨٠		٨٠-٦٠		٦٠-٤٠		٤٠-٢٠		٢٠-٠		سنة ٢٠١٣
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٨٩	٢٢	١١	١٥	١١	١٩	١٧	١٥	١١	٢٥	١١	القطاع الزراعي والوارد المائية
١٧٣	١٢	١١	١١	١٩	١٠	١٧	١٧	١٩	٥٠	٨٧	الصناعي
١٣٩	٠	٠	٠	٠	٦	٨	١٥	٢٠	٧٩	١٠٧	النقل والاتصالات
٣٠٦	٢٥	٧٧	١٨	٥٥	١٥	٤٦	١٧	٥٢	٢٥	٧٧	المباني والخدمات
١٢٢	٢٦	٤٨	٢٠	١٧	١٩	٢٥	١٤	١٩	١١	١٥	التربية والتعليم
٨٣٧		١٦٨		١١٤		١١٤		١٣٤		٣٠٧	المجموع لكل نسبة
مجموع المشاريع	١٠٠-٨٠		٨٠-٦٠		٦٠-٤٠		٤٠-٢٠		٢٠-٠		سنة ٢٠١٤
المشاريع	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١١٠	١٧.١	١٦	١٨.٢	١٠	١١.١	١٥	١١.٢	١١	٢٠.٤	١١	القطاع الزراعي والوارد المائية
١٨٦	٢٥.٢	٤٧	٢٢	٤١	١٨.٩	٢٥	١٥.٧	٢٩	١٨.٢	٣٤	الصناعي
١٠٢	٤٠.٤	٤١	١٢.٣	١١	١٤.٩	١٥	١٤	١٤	١٨.٤	١٩	النقل والاتصالات
٢٩٣	٤٠	١٠٥	١٢.١	٢٢	١٥.٦	٤١	١٣.٨	٣٦	١٨.٥	٤٩	المباني والخدمات
٩٢	٢٨.٨	١١	٢٧.٨	١١	٢٠	١٨	١٥.٦	١٤	٧.٨	٧	التربية والتعليم
٧٥٣		٢٢٩		١٢١		١٤٥		١٠٨		١٢١	المجموع لكل نسبة
مجموع المشاريع	١٠٠-٨٠		٨٠-٦٠		٦٠-٤٠		٤٠-٢٠		٢٠-٠		سنة ٢٠١٥
المشاريع	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
١٠٠	١١.٤	١١	١٩.٧	١٠	٢٥.١	١١	١٢.٨	١١	٢٠.٥	١١	القطاع الزراعي والوارد المائية
١٩٧	٤٤.٤	٨٧	١٥.٩	٢١	١٥.٤	٢٠	١٠.٨	٢١	١٣.٥	٢٧	الصناعي
١١٨	٤٨.٩	٥٨	١٣.٥	١١	١٥.٨	١٩	١٣.٥	١١	٨.٣	١٠	النقل والاتصالات
٢٩٥	٣٦.٨	١٠٩	٢٠	٥٩	١٩.٣	٥٧	١٢.٥	٢٧	١١.٤	٣٤	المباني والخدمات
٨٢	٣٥.٤	٢٩	١٩.٥	١١	٢٠.٧	١٧	١٤.٦	١٢	٩.٨	٨	التربية والتعليم
٧٩٢		١٠٤		١٤١		١٤٨		٩٩		٩٩	المجموع لكل نسبة
مجموع المشاريع	١٠٠-٨٠		٨٠-٦٠		٦٠-٤٠		٤٠-٢٠		٢٠-٠		سنة ٢٠١٦
المشاريع	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
٧٥	١١.١	١١	١١.٢	١١	٢٢	١٧	١٧.٥	١١	١٢.٢	٩	القطاع الزراعي والوارد المائية
٢٤	٢٤.٤	١١	٢٢.١	١٤	١٥.٢	١٠	١١.٥	٧	١٢.٨	١١	الصناعي
٢٣	٣٨.٢	٢٤	٢٢.٥	١٤	١٤.٦	٩	١٥.٧	١٠	٩	١	النقل والاتصالات
١٨١	٢٥.١	١٤	٢٢.٢	٤١	١٧.٩	١١	١٢.٤	١١	١١.٤	١١	المباني والخدمات
٣٤	٥١.٣	١٩	٢٩.٦	١٠	٧.٨	٢	١.٦	١	٤.٧	٢	التربية والتعليم
٤١٧		١٥٢		٩١		٧١		٥١		٤٨	المجموع لكل نسبة

عمل الباحث استناداً الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة تخطيط القطاعات و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للاعوام (2013-2016).

مما سبق يقدم التقييم الخاص بنسب الانجاز المادي للمشروعات وعلى مستوى كل قطاع ارتفاع في نسب التنفيذ المادي لمشاريع الخطة الاستثمارية ذات نسب الانجاز بين (80-100%) وهذه علامة ايجابية على تقدم الانجاز لمشاريع الخطة الاستثمارية الا ان هناك نسبة ليست بالقليلة مازالت نسبة انجازها ضئيلة بين (0-20%) و (20-40%) بالرغم من ان نسبة عدد المشاريع المدرجة لعامي (2015-2016) لايتجاوز 6.5% من مجموع المشاريع المستمرة في الخطة الاستثمارية ، اي ان تقدم نسب الانجاز المادي ما يزال بطيء جدا .



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

خامساً- تحليل مشاكل تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية

ان تحليل المشكلات والمعوقات التي تحول دون تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية ، والتي تعد مهمة جدا كذلك لمتخذي القرار التنفيذي لان تحديد هذه المشاكل وحجمها يساعد على ايجاد الحلول الصحيحة لها وبالتالي استمرار عملية التنفيذ باقل الكلف وخلال الفترة الزمنية المحددة لانجاز المشاريع فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بمعايير تقييم تنفيذ المشاريع.

وتواجه مشاريع الخطة الاستثمارية الكثير من التحديات والمشاكل الخاصة بعملية التنفيذ لمشاريع الوزارات والجهات الحكومية والتي يمكن جمعها وتلخيصها كما في الجدول (9) ، حيث يرى الباحث ان هناك امكانية لتقسيم المشاكل والمعوقات الى ابواب رئيسية تتفرع منها مشاكل ثانوية بدلا من العشوائية في طرح المشاكل وذلك لتلافي النخب والتكرار او صعوبة التمييز بين المشاكل والمعوقات الكثيرة التي تظهر في مشاريع الخطة الاستثمارية مع الحفاظ على مسبب المشكلة اي التصنيف الـ (داخلي و خارجي) ، حيث تمثل المشاكل الخارجية جميع المعوقات الخارجة عن ارادة ومسؤولية الجهة المتعاقدة. اما المشاكل الداخلية فيقصد بها المعوقات التي تتحملها وتحملها الجهة المتعاقدة.

جدول (9) حجم وطبيعة المشكلات حسب (الباب، التفرع) و النوع للفترة (2013-2016)

ت	باب المشكلة الرئيسية	تصنيف المشكلة	تفرع المشكلة	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
1	المالية	خارجية	ا- تاخر او عدم اقرار الموازنة	٤٤	٩٩	٠	٠
			ب-خطة او عدم توفر التخصيصات المالية	٩٩	٧٥	١٨٩	٢١٩
			ج- شحة السيولة	٠	٤	٤٩	٣
2	الفني	خارجية	د- عدم صرف السلف للشركات المقولة	٥٠	٣٤	٢٦	١٨
			ا- نواقص او عدم مطابقة ودقة التصميم وجداول الكميات	١٣٤	١٣١	٥٨	٥١
			ب- تأخر الفحوصات المختبرية او عدم توفرها محليا	٢١	٣٣	٥	٢
			ج- تأخر الفترات الاستيرادية	٣٣	٧	٢٨	١٢
			د- عزوف الشركات العالمية والمحلية عن تقديم العطاءات	٤	١	٧	٤
			هـ - ضعف كفاءة الشركات المقولة وتلكوها	٣٩٦	٢٨٠	١٣٥	٨٦
			و- عدم الثقة في تحديد مدة انجاز المشروع	٦٠	٦٣	٤٣	٢١
			ز- قلة الايدي العاملة والكوادر المنفذة الماهرة	٢٣	٩١	٧٢	١٨
			ح- عدم توفر او قلة الالات والمعدات	٦	٧	٢٢	٤
			ط- شحة او عدم توفر الوقود وخطوط نقل الطاقة	٣١	٧	١	١
3	الاداري والتعاقدية	داخلية	ي- شحة او عدم توفر المواد الانشائية ومستلزمات العمل	٢٨	٤	٢	٢
			ك- قلة كوادر المهندسين المقيم او عدم كفاءتها	٥	٦	٣	٤
4	الظروف الفاهرة	خارجية	ا - تأخر فتح الاعتمادات المصرفية	٣٤	٩	٠	٠
			ب- استهلاك الاراضي	٣٥	٢٩	١٣	٠
			ج- التعارضات مع الخدمات ومشاريع الجهات الاخرى	٤١	٤٦	٥٠	٢٨
			د- احالة المشاريع الى شركات غير رصينة	٤٠	٤٥	١٤	١٦
			هـ - تأخر المصادقة على اوامر الغيار	٧١	٧١	٦٥	٢٠
			و- عدم التعاقد مع جهات استثمارية	٣٩	١١	٢	٠
			ز- ضعف التنسيق مع الجهات الاخرى	٤٣	٢٩	٢٨	١٤
5	تخصيصية لكل قطاع	خارجية	ح- صرف السلف للشركات باكثر من استحقاقها	١٧	٦	٢	٢
			ط- تأخر استلام المشاريع المنجزة	٠	٠	٢	٨
			ا- الظرف الامني	٣٢	٤٨	٢٤	٤
			ب- الاعتراضات والنزعات من قبل الاهالي والعشائر	٥٠	٧٢	٦٦	١٠
			ج- الظروف الجوية	٣	١	٠	١
			د- الخصوصية الدينية والامنية لبعض المحافظات والمناطق	٢	٣	٢	٢
			هـ - صعوبة دخول والحصول على تأشيرة للعمال الاجانب	١٦	٢	٠	١
المجموع لكل بيئة	المجموع الكلي	و- عدم توفر طرق نظامية الى المشروع	٣٣	١٠	٧	١	
		ز- عدم وجود رؤية واضحة لمشروع بسبب ظروف البلد وتوقف العمل وانتشار المشروع	٠	٠	٢٤	٢٥	
		ا- وجود نباتات مائية ضارة في قنوات الري وشحة مياه الري (القطاع الزراعي)	٣	١	٢	١	
المجموع لكل قطاع	المجموع الكلي	ب- الزخم اثناء العمل وعدم توفر شوارع بديلة (قطاع النقل والاتصالات)	٢	٢	١	١	
		ج- تقادم خطوط الانتاج (القطاع الصناعي)	٣	٢	٣	٢	
			١٣٩٨	١٢٢٩	٩٤٥	٥٨١	
			٤٦٥٣				

• عمل الباحث استناداً الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة تخطيط القطاعات و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للاعوام (2013-2016)



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

و يرى الباحث ان الجدول (9) يساعد متخذي القرار في تقييم و تحديد نوع المشاكل والمعوقات وحجم تأثيرها بصورة اكثر دقة وموضوعية مما يساهم في ايجاد افضل و انسب الحلول والبدائل لها وبالسريعة الممكنة وبالتالي ضمان استمرار وديمومة تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية لتحقيق اهداف خطة التنمية الوطنية بدون انحراف او باقل نسبة ممكنة من الانحراف وهو ما يؤيد فرضية البحث. كذلك يتضح ان نسبة المشاكل الخارجية ارتفعت تدريجياً بين عامي (2013-2016) بسبب الازمة المالية و المشاكل الامنية الخارجة عن ارادة الجهة المتعاقدة (المستفيدة) ، يقابله انخفاض تدريجي لنفس الفترة في المشاكل والمعوقات (الداخلية) التي تتحملها الجهة المتعاقدة و لنفس الاسباب .

ان مجموع المشكلات التي تعاني منها مشاريع الخطة الاستثمارية للفترة (2013-2016) كان (4153) مشكلة تتوزع على (5) ابواب كما موضح في الجدول (10) حيث يشكل باب (المشاكل الفنية) الأهمية النسبية الأولى بنسبة (47%) بمجموع تكرار يصل الى (1952) مشكلة . تاتي بعد ذلك المشكلات المالية بنسبة (21.89%) وبمجموع تكرار (909) تليها بنسبة مقارنة المشاكل الادارية والتعاقدية بنسبة (19.99%) وبمجموع تكرار (830) مشكلة ثم تأتي المشاكل التي تقع ضمن باب الظروف القاهرة بنسبة (10.57%) وبمجموع تكرار (439) مرة واخيراً تحل المشاكل التخصصية وبمجموع تكرار (23) مشكلة وبنسبة مقارنة للنصف بالمئة.

جدول (10) حجم وطبيعة المشكلات للفترة (2013-2016)

باب المشكلة	داخلية	خارجية	المجموع	الأهمية النسبية
المالية	128	781	909	21.89%
الفني	18	1934	1952	47.00%
الاداري والتعاقدية	710	120	830	19.99%
الظروف القاهرة	0	439	439	10.57%
تخصصية لكل قطاع	0	23	23	0.55%
المجموع	856	3297	4153	100%

عمل الباحث استناداً الى جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، دائرة تخطيط القطاعات و دائرة البرامج الاستثمارية الحكومية ، التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية للاعوام (2013-2016).

كما ان تكرار المشاكل بالنسبة لعدد المشاريع الـ (2799) بلغ (1.48%) لكل مشروع من مشاريع الخطة الاستثمارية التي تم زيارتها ميدانياً. ويلاحظ من الجدول (10) ان المشاكل الخارجية التي تم تسجيلها في المشاريع كانت الاعلى وبنسبة (79.39%) ، فيما بلغت نسبة المشاكل الداخلية (20.61%) للسنوات مجال البحث حيث ان هذه المشاكل تتعلق بالموازنة العامة والتخصيصات (المشاكل المالية) و كذلك ضعف الشركات المقاوله التي تنفذ المشاريع (المشاكل الفنية) ويصعب على الجهة المتعاقدة (الجهة المستفيدة) مواجهتها و ايجاد الحلول لها من طرف واحد خاصة وان تمويل هذه المشاريع حكومي وخاضع لتعليمات تنفيذ الموازنة .



المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :-

- 1- هنالك اختلال واضح في موازنة الدولة العامة إذ لازالت تعتمد بصورة شبه كلية على الإيرادات النفطية وعلى نسب قليلة جداً من الإيرادات الأخرى ، وبالتالي ربط مخصصات مشاريع الخطة الاستثمارية بارتفاع أو انخفاض أسعار برميل النفط ، وهذا يدل على افتقاد الروى الإستراتيجية التي تمكن من مواجهة الأزمات المالية التي تؤدي إلى تذبذب تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية وبالتالي تأثيرها السلبي المباشر على تحقيق اهداف خطط التنمية الوطنية .
- 2- كنتيجة طبيعية للأوضاع الأمنية غير المستقرة أصبحت الأولوية في الإنفاق الحكومي متوجه نحو الجانب العسكري وعلى حساب مشاريع الوزارات والجهات المركزية التي تخدم الأهداف الإنمائية للبلد .
- 3- انخفاض المشاريع المقررة و المنفذة سنويا بصورة تدريجية مابين سنوات 2013 و 2016 كان بسبب الظروف الأمنية والمالية التي مر بها العراق خلال تلك السنوات وليس لانها حولت الى الاستثمار الخاص او تم انجازها ، إذ لاتزال اعداد مشاريع الخطة الاستثمارية كبيرة جداً بل وتحتوي مشاريع كثيرة يمكن خصصتها بدون تحميل الموازنة الاستثمارية اعبائها ومشاكلها من جهة وعدم امكانية متابعتها وتغطيتها من قبل فرق المتابعة الميدانية من جهة أخرى .
- 4- انخفاض مؤشرات نسب الصرف المالي لمشاريع الموازنة الاستثمارية بنسبة انحراف (23.1%) خلال فترة البحث ، حيث إنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب تحقيقه وبالتالي يعاد تدوير المبالغ الغير مصروفة منها للسنوات اللاحقة .
- 5- تأخر تنفيذ و تسليم المشروعات ضمن المدد والتوقيتات المحددة لها في الجداول الزمنية ضمن العقد المبرم واستمرار اتساع الفجوة الزمنية خلال سنوات التقييم الرابع .
- 6- تتم فحوصات المطابقة ميدانياً لكل مشروع على حدة وتذكر ضمن التقرير الخاص بالمشروع الا ان اعداد ونسب معيار الجودة لا يتم التطرق لها في التقارير السنوية لمشاريع الخطة الاستثمارية .
- 7- لا تقوم اغلب جهات التعاقد او من يمثلها بأجراء مقارنة مستمرة بين ما نفذ فعلاً من المشروع مع المواصفات المحددة له تعاقدياً بما يمكنها من تحديد الإنحرافات أولاً بأول بدلاً من الإنتظار لحين تشغيل المشروع لاكتشافها .
- 8- البطئ والتكؤ الواضح في تقدم نسب الانجاز المادي للمشاريع خلال الفترة مجال البحث حيث بلغت نسبة المشاريع المنجزة (7%) عام 2013 و وصلت الى (7.9%) فقط عام 2015 .
- 9- عدم أستعمال أساليب علمية دقيقة في تحليل ودراسة العروض الفنية والمالية لشركات المقاولات والذي ينتج عنه أختيار شركة غير كفؤة وغير قادرة على تنفيذ المشروع وفق التصاميم المطلوبة و منها عدم دقة كلفة وكمية المواد والعمل المطلوبين لغرض التنفيذ الكلي للمشروع .
- 10- عدم التحديد الدقيق للوقت اللازم لتنفيذ المشروع الذي لا يشمل المعوقات التي تواجهه شركة المقاولات ، والذي يعد سبباً في عرقلة تنفيذ للمشروعات .
- 11- قلة التخصيصات المالية السنوية للمشاريع والاصرار الواضح على ادراج مشاريع جديدة واجراء تعاقدات على الرغم من عدم تغطية التخصيص المالي لمبالغ تلك التعاقدات الأمر الذي انعكس سلباً في تسوية مبالغ الصرف .
- 12- ضعف التنسيق بين جهة التعاقد والجهات الأخرى فيما يخص تنفيذ مشروعاتها مثل استملاك الاراضي والتعارضات مع مشاريع الجهات الأخرى وكذلك ضعف التنسيق مع الجهات الامنية ادى الى عرقلة المشاريع بسبب الاعتراضات والتجاوزات من قبل الاهالي .



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

ثانياً : التوصيات

- 1- ضرورة وضع استراتيجيات وطنية شاملة لتمويل مشاريع الخطة الاستثمارية تعمل على التحول نحو نمط الاقتصاد الوطني الإنتاجي، من خلال إعطاء أولوية للإنفاق الاستثماري بعيداً عن ربط تمويل هذه المشاريع بأسعار النفط المتقلبة.
- 2- اعتماد سياسة اقتصادية تهدف إلى تنويع مصادر الدخل بالاعتماد على تطوير القطاعات الاقتصادية على ان يكون توزيع الموارد المالية المتاحة وفق منهجية إستراتيجية و رؤية مستقبلية وتخطيط دقيق تمكن الوزارات والجهات المركزية من تحقيق الأهداف والأولويات التنموية الوطنية لكل قطاع.
- 3- تخفيض عدد مشاريع الخطة الاستثمارية عن طريق ادراج المشاريع الاستراتيجية والسيادية فقط ضمن الخطط الاستثمارية والتنموية العامة فقط وتحويل المشاريع الأخرى الى الاستثمار الخاص ، بعد التحليل والدراسة الدقيقة لكل المشاريع و تعديل او سن القوانين بما يتلائم مع ذلك ، مما يساهم كذلك في امكانية تغطية كل مشاريع الخطة الاستثمارية ميدانياً بواسطة فرق متابعة مشاريع الخطة الاستثمارية وبصورة اكثر تركيزاً ودقة.
- 4- ينبغي الاستمرار في متابعة التخصيصات المالية التي تحصل عليها الجهات المنفذة لمشاريع الخطة الاستثمارية وذلك عن طريق توفير الملاكات الفنية الكفوءة في دوائر الوزارات والجهات المسؤولة عن متابعة تنفيذ المشاريع الاستثمارية.
- 5- ضرورة تحديد أسباب تأخر تنفيذ كافة شركات المقاولات للمشروعات عن توقيتاتها و المتعاقد على تنفيذها ضمن سقفوف زمنية حددت ضمن بنود وشروط العقد المبرم.
- 6- ضرورة ادراج كافة البيانات من قبل وزارة التخطيط و المتعلقة بمعيار الجودة ضمن التقارير السنوية لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية كونه من المعايير الأساسية في عملية التقييم.
- 7- ضرورة إجراء تقييم مستمر بين المنفذ فعلاً من المشروع مع المواصفات المحددة له وفق العقد ولكل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع لتحديد الاخفاقات و الانحرافات حال وقوعها أولاً بأول وجعل النتائج الخاصة بهذه المقارنة سبباً أساسياً للإنتقال أو عدم الإنتقال الى مرحلة التنفيذ اللاحقة .
- 8- استحداث فرق عمل يضم ملاكات كل من الجهة المتعاقدة والمنفذة و وزارة التخطيط لغرض تسريع تنفيذ و اكمال انجاز المشاريع .
- 9- العمل على اختيار الأسلوب العلمي المناسب لتحليل ودراسة عروض شركات المقاولات ضماناً لأختيار أفضلها لتنفيذ المشروعات وفق التصاميم المطلوبة له ضماناً لعدم اختيار شركات غير قادرة على التنفيذ وفق المحدد له.
- 10- تحديد مراكز المسؤولية عن الانحرافات بسبب عدم التحديد الدقيق للوقت اللازم لتنفيذ المشروع واتخاذ الإجراءات الادارية بحق المقصرين ضماناً لعدم تكرار ذلك في التنفيذات المستقبلية مع إصدار قرارات الرادعة بحق المسؤولين عن تكرار الانحرافات واستبدالهم بأشخاص ذوي كفاءة وخبرة .
- 11- التأكيد على مراجعة امكانيات وكفاءة كافة الشركات المقاوله (ماليا وفنيا واداريا) المحلية والاجنبية منها واستبعاد الغير كفوء منها و ادراجها ضمن القوائم السوداء قبل التعاقد معها لتنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية.
- 12- ضرورة اجراء التعاقدات وادراج المشاريع على قدر التخصيصات المالية المقررة لضمان تغطية هذه التخصيصات للعقود و بالتالي استمرار تنفيذ المشاريع دون تلوؤ .
- 13- العمل على تشكيل اللجان التنسيقية للجهة المتعاقدة مع كافة الوزارات والجهات الحكومية التي تؤثر وتتأثر مشاريعها او موافقاتها الادرية بمشروع الجهة المتعاقدة لغرض سير تنفيذ المشروع بدون معوقات ، كذلك ضرورة التنسيق مع الجهات الامنية حين البدء باعمال تنفيذ المشاريع خاصة في المناطق البعيدة عن مراكز المدن والمناطق ذات الصبغة العشائرية لتجنب التجاوزات والاصطدام مع كوادر المشروع للحيلولة دون عرقلة.



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

المصادر

المصادر العربية :

1. ابو القز ، منى فؤاد (2016)، تقييم المشروعات خلال فترة التشغيل التجريبي وفق معيار الكلفة والجودة – بحث تطبيقي في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الرصافة ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
2. البنا ، محمد (2011) ، تقييم المشروعات الأسس العلمية والتطبيقات العملية ، كلية الاقتصاد والادارة ، جامعة الملك عبد العزيز.
3. الجبوري ، أحمد حسن عبدالله (2015) ، تطوير أنموذج تقييم الأداء المؤسسي الحكومي للشركة العامة للاتصالات والبريد ، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي .
4. جمهورية العراق ، ديوان الرقابة المالية الاتحادي العراقي (2006) ، دليل وبرنامج تقييم الأداء
5. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2013) ، آلية أعداد المنهاج الاستثماري السنوي
6. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2013) ، خطة التنمية الوطنية (2013- 2017)
7. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2016) ، منهجية إعداد خطة التنمية الوطنية
8. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، تقرير الموازنة الاستثمارية والمبالغ المصروفة منها لغاية 12/31/2013
9. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، تقرير الموازنة الاستثمارية والمبالغ المصروفة منها لغاية 12/31/2014
10. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، تقرير الموازنة الاستثمارية والمبالغ المصروفة منها لغاية 12/31/2015
11. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط ، تقرير الموازنة الاستثمارية والمبالغ المصروفة منها لغاية 8/1/2016
12. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2013) ، التقرير السنوي لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية
13. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2014) ، تقرير متابعة خطة التنمية 2013-2017.
14. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2014) ، التقرير السنوي لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية.
15. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2015) ، التقرير السنوي لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية
16. جمهورية العراق ، وزارة التخطيط (2016) ، التقرير السنوي لمتابعة مشاريع الخطة الاستثمارية.
17. حماد ، رشاد حماد علي (2010) ، تقييم المشروعات في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة ، دراسة مقدمة الى جامعة الأزهر ، بغزة ، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.
18. الحواري ، نضال ، العتيبي ، ضرار (2013) ، ادارة المشاريع الانمائية (دراسة وتقرير الجدوى) ، طبعة عربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
19. خير الدين ، موسى أحمد (2012) ، إدارة المشاريع المعاصرة ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
20. صويص ، غالب جميل ، صويص ، راتب جميل، عباسي، غالب يوسف (2010) ، اساسيات ادارة المشاريع ، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان.
21. العبيدي ، محمود ، الفضل ، مؤيد ، (2010) ، إدارة المشاريع (منهج كمي)، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.
22. عثمان ، خديجة محمد (2010)، نحو إدارة تنفيذية واعية بمشكلات الإدارة التنفيذية لمشروعات التشييد : دراسة حالة مجمع النصر دبي دراسة حالة مجمع النصر ، رسالة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.



تقييم تنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية دراسة ميدانية لمشاريع الخطة للفترة 2013-2016

23. الفضل ، مؤيد ، (2009) ، تقييم و إدارة المشروعات المتوسطة والكبيرة (منهج كمي مع دراسة حالة) ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان.
24. محفوظ جودة ، محفوظ ، يحيى ، حسين ، خريوش ، حسنى (2008) ، تحليل وتقييم المشاريع ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة
25. محمد ، معاريف ، قندوسي ، طاوش (2014) ، واقع آليات تمويل المشاريع الاستثمارية في الجزائر: دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) ولاية سعيدة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، العدد (6) ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم،الجزائري
26. النجار ، يحيى غني ، (2006) ، تقييم المشروعات .. دراسة الجدوى وتقييم كفاءة الأداء ، المستقبل للطباعة والنشر ، بغداد ، العراق.

foreign sources:

- 1.Anderw,longman,Jim,mullins (2004) ,Project management key tool for implementing strategy ,Journal of Business Strategy Vol.25 No.5.
- 2.chander, Arizona (2007) ,Project Management Methodology Guidelines , Step-by-Step Guide to Managing Successful Projects.
- 3.Demeulemeester,Eric L. &Herroelen,Willy S.(2002),Project Scheduling ,Kluwer Academic Publishers,New York, Boston, Dordrecht, London
- 4.Hana Mádrová. (2010) , Project of the Performance Appraisal System Creation in the XYZ Company, UK .
- 5.5. PCMH (2007), Agency Global Research and Quality ,Research Methods series
- 6.PMBOK Guide (2004), 3RD Edition ,(PMI) , Project Management Institute , Pennsylvania , USA
- 7.PMBOK Guide (2008), 4TH Edition ,(PMI) , Project Management Institute , Pennsylvania , USA
- 8.Sears,S.Keoki & Sears,Glenn A. & Clough,Richard H.(2008),Construction Project Management ,5th edition,John Wiley&Sons,Inc.



**Evaluate the implementation of the investment plan projects
A study on the field of the plan projects for the period 2013-2016**

Abstract:

The main problem of this research is the delay of implementation of the investment plan projects for the period (2013-2016) and the weakness of the staff ability in the ministries and they don't have the sufficient experience to carry out the implementation process.

Therefore, the research aims to evaluate the implementation of programs and projects of the investment plan in a manner consistent with the objectives set for them without any wasteful of efforts, time and money. And then identify the problems and obstacles to determine the deviations of the implementation of the specific for each sector according to the criteria of evaluation and the form of cost, quality, time and implementation.

And on the premise that the use of criteria for evaluation of the implementation of investment projects through the analysis of problems and obstacles encountered in the field will lead to the results are close to reality and provide a high degree of confidence in making corrective decisions for the stage of implementation of projects and avoid falling into the same mistakes when taking Future investment decisions.

The research is based on the analytical field study of indicators of implementation of investment plan projects in the Iraqi Ministry of Planning for the period (2013-2016)

Through it reached several conclusions, the most important of them is the weakness of the efficiency of contractors and contractors companies by using determinants of projects to use criteria for evaluation, while not following the scientific basis for setting these determinants, The recommendations of the research are the necessary possibilities and recommendations to solve the problems that were the cause of low rates of financial and material implementation and the emergence and increasing of problems.

Keywords (investment plan projects, Evaluate, cost, time, quality, implementation, problems).